

Marcus Raitner arbeitet als Agile Transformation Agent und Agile Coach bei der BMW Group IT. In seinem Blog „Führung erfahren!“ schreibt er seit 2010 über die Themen Führung, Agilität, Digitalisierung und vieles mehr.

# Agile Organisationen: Entkalken vor Skalieren

**A**gile Organisationen sind schlank, flexibel und anpassungsfähig. Das geschieht aber weniger durch die „Agilisierung“ bestehender Strukturen und Abläufe, sondern durch konsequentes Hinterfragen eben dieser. Anstatt durch die kognitive Verzerrung von Maslows Hammer in allem einen Nagel zu sehen und mit den schönen neuen agilen Methoden draufzuhauen, lautet die Devise „Entkalken vor Skalieren“ oder im Englischen noch schöner: „Don't scale agile – descale your organization!“

## Theater ohne Wirkung

Auf der Ebene einiger weniger Teams, die an einem gemeinsamen Produkt arbeiten ist Agilität noch recht klar und einfach. Scrum als das bekannteste methodische Rahmenwerk dazu ist im Scrum Guide gut verständlich beschrieben und praktisch erprobt. Wenn es darüber hinaus geht und über Jahrzehnte gewachsene und verkrustete tayloristische Organisationen versuchen agiler zu werden, beginnt es spannend zu werden. Mit etwas Abstand betrachtet passiert dann oft das Theater ohne Wirkung, das Richard Feynman als „Cargo-Kults“ (damals in Bezug auf Wissenschaft) beschrieb:

*In the South Seas there is a cargo cult of people. During the war they saw airplanes land with lots of good materials, and they want the same thing to happen now. So they've arranged to imitate things like runways, to put fires along the sides of the runways, to make a wooden hut for a man to sit in, with two wooden pieces on his head like headphones and bars of bamboo sticking out like antennas – he's the controller – and they wait for the airplanes to land. They're doing everything right. The form is perfect. It looks exactly the way it looked before. But it doesn't work. No airplanes land. So, I call these things cargo cult science, because they follow all the apparent precepts and forms of scientific investigation, but they're missing something essential, because the planes don't land.*

Richard Feynman, 1974

## Das Gesetz des Werkzeugs

Da hat also jemand am oberen Ende der Hierarchie der Organisation entschieden, dass man ab sofort agil wird. Klingt vor dem Hintergrund von VUCA und Digitalisie-

rung auch ganz plausibel, und gegen ein bisschen mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung in der ganzen gewachsenen Bürokratie hat auch keiner etwas einzuwenden. Man macht sich also auf den Weg, liest Bücher, besucht Trainings, erwirbt Zertifizierungen, beschäftigt Heerscharen von Coaches und Beratern, besichtigt Spotify, bereist das Silicon Valley und so weiter.

Nach und nach wird dann alles auf links gekrempt und auf agil umgestellt. Freilich ohne substanziell an die Struktur der Organisation und an die gewohnten Abläufe zu gehen. Agile Projekte führen aber nicht zu agilen Organisationen, wenn sie in verkrustete Strukturen eingebettet sind – von der Genehmigung des Projekts bis zu den obliquatorischen Lenkungsreisen.

Um dem ganzen lahmen Zirkus ein wenig mehr agiles Leben einzuhauchen, ohne freilich zum Äußersten zu gehen, wird alles agilisiert – egal wie gut es sich dafür eignet. Aus Gremien werden dann agile Gremien, die in Sprints oder mit Kanban arbeiten. Und auch das Prozessmodell bekommt einen Product-Owner und Teams. Fertig. Alles agil.

Abraham Maslow formulierte das Gesetz des Werkzeugs (Law of the Instrument) sehr treffend: „Ich glaube, es ist verlockend, wenn das einzige Werkzeug, das man hat, ein Hammer ist, alles zu behandeln, als ob es ein Nagel wäre.“ Diese kognitive Verzerrung führt dann zu dieser perfiden Form des Cargo-Kult, bei der die schönen neuen agilen Methoden über bestehende Strukturen und Abläufe gestülpt werden, anstatt diese zu hinterfragen und im Sinne der Kundenorientierung und des Flusses im Wertstrom neu zu denken. Dann wäre nämlich vielleicht der richtige Schluss, dass es die Gremien gar nicht mehr braucht und dass das Prozessmodell besser direkt von denjenigen weiterentwickelt wird, die darin auch arbeiten.

Dr. Marcus Raitner

**Das Buch zum Manifest für menschliche Führung. Erhältlich als E-Book bei Leanpub: <https://leanpub.com/menschlichefuehrung>**

